

### Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі

Zinchenko, O. A.; Malyshko, U. D.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zinchenko, O. A., & Malyshko, U. D. (2016). Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. *European Journal of Management Issues*, 7, 280-286. <https://doi.org/10.15421/191631>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**The Bulletin of the Dnipropetrovsk university.**  
**Series: Management of innovations**

Issue 7, Volume 24 (2016)

DOI: 10.15421/191631

Received: 12 Nov 2016

Accepted: 15 Dec 2016

Published: 25 Dec 2016

УДК (UDC classification) 351.82 : 614.2

# Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі

**О. А. Зінченко<sup>†</sup>**  
**Ю. Д. Малишко<sup>#</sup>**

У сучасних умовах функціонування бізнесу все більшу роль відіграє аналіз середовища підприємства. Це – початковий етап формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування. Однак наявні методики аналізу більше концентрують увагу саме на факторах макросередовища, стосовно ж мікросередовища, то його досліджують комплексно, не акцентуючи на його винятковій ролі в процесі ухвалення управлінських рішень. Це обумовлює необхідність розвитку методики та підходів діагностики середовища бізнесу, їх апробації в умовах конкретного підприємства.

Мета роботи – розробка на основі методів SWOT- і PEST-аналізу нової методики, яка дозволить оцінити вплив факторів мікросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства аптечної галузі.

Розроблено нову методику CLCP-аналізу, за допомогою якої можна оцінити вплив факторів мікросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Для проведення нового аналізу було виділено чотири групи факторів мікросередовища, які в разі своєї зміни здатні впливати на діяльність підприємства. Це фактори впливу споживачів (Consumers), законодавства країни (Legislation), конкурентів (Competitors) і постачальників (Providers).

Запропоновано алгоритм виконання CLCP-аналізу, який включає п'ять етапів: визначення факторів, які можуть впливати на діяльність компанії; аналіз значущості й ступеня впливу кожного фактора; оцінка імовірності змін факторів; оцінка реальної значущості фактора; складання зведеної таблиці CLCP-аналізу. Розроблено табличні форми подання інформації, що стосується CLCP-аналізу.

Апробовано дану методику в умовах закладу аптечної галузі. Виявлено чинники, які можуть найбільше впливати на підприємство у разі зміни, – це поява нових вимог споживачів до асортименту, підвищення державою податків, застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування та несвоєчасне постачання товару постачальниками. Проведено ранжування цих факторів на основі методу експертних оцінок. Запропоновано дії підприємства для мінімізації загроз і використання можливостей, що можуть виникнути у зв'язку зі змінами у мікросередовищі.

На відміну від інших запропонована авторами методика дозволить повніше та комплексно оцінити фактори мікросередовища й деталізувати процеси, які в ньому відбуваються. Може бути застосована для здійснення бізнес-діагностики під час розробки конкурентної стратегії підприємства.

Важливі наукові завдання як теоретичного, так і прикладного характеру в перспективі реалізації даної методики – вартісна оцінка впливу кожного фактора мікросередовища на фармацевтичне підприємство, розробка механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних зі змінами мікросередовища, аналіз взаємозв'язку мікро- і макросередовища. Їх виконання сприятиме розвитку стратегічного менеджменту і впровадженню його підходів у практику підприємств фармацевтичної галузі.

**Ключові слова:** мікросередовище підприємства; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; CLCP-аналіз; фактор впливу; аптечна галузь.

JEL Classification M20.

<sup>†</sup>Ольга Анатоліївна Зінченко,  
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного  
бізнесу, Дніпропетровський національний університет імені Олеся  
Гончара, Дніпро, Україна,  
тел.: +380504959152, e-mail: ol-zinchenko@ukr.net

<sup>#</sup>Юлія Дмитрівна Малишко,  
магістр спеціальності «Менеджмент»,  
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна,  
тел.: +380954011614, e-mail: julial@i.ua

## Развитие методик анализа микросреды предприятия на примере заведения аптечной отрасли

**О. А. Зинченко, Ю. Д. Малышко**

*Днепропетровский национальный университет  
имени Олеся Гончара, Днепр, Украина*

В современных условиях функционирования бизнеса все большую роль играет анализ среды предприятия. Это начальный этап формирования стратегии деятельности предприятия, поскольку обеспечивает соответствующую базу для определения миссии и целей его функционирования. Однако существующие методики анализа концентрируют внимание именно на факторах макросреды, касаясь же микросреды, то её исследуют комплексно, не акцентируя на её исключительной роли в процессе принятия управленческих решений. Это обуславливает необходимость развития методики и подходов диагностики среды бизнеса, их апробации в условиях конкретного предприятия.

Цель работы – разработка на основе методов SWOT-и PEST-анализа новой методики, которая позволит оценить влияние факторов микросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия аптечной отрасли.

Разработана новая методика CLCP-анализа, с помощью которой можно оценить влияние факторов микросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Для проведения нового анализа было выделено четыре группы факторов микросреды, которые при своей смене способны влиять на деятельность предприятия. Это факторы влияния потребителей (Consumers), законодательства страны (Legislation), конкурентов (Competitors) и поставщиков (Providers).

Предложен алгоритм выполнения CLCP-анализа, который включает пять этапов: определение факторов, которые могут оказывать влияние на деятельность компании; анализ значимости и степени влияния каждого фактора; оценка вероятности изменений факторов; оценка реальной значимости фактора; составление сводной таблицы CLCP-анализа. Разработаны табличные формы представления информации CLCP-анализа.

Апробирована данная методика в условиях учреждения аптечной отрасли. Выявлены факторы, которые могут осуществлять наибольшее влияние на предприятие в случае изменения, – это появление новых требований потребителей к ассортименту, повышение государством налогов, применение конкурентами новых технологий в сфере обслуживания и несвоевременная поставка товара поставщиками. Проведено ранжирование этих факторов на основе метода экспертных оценок. Предложены действия предприятия для минимизации угроз и использования возможностей, которые могут возникнуть в связи с изменениями в микросреде.

В отличие от других предложенная методика позволяет полнее и в комплексе оценить факторы микросреды, детализировать происходящие в ней процессы. Может быть применена для осуществления бизнес-диагностики при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Важные научные задачи как теоретического, так и прикладного характера в перспективе реализации данной методики – стоимостная оценка влияния каждого фактора микросреды на фармацевтическое предприятие, разработка механизмов минимизации рисков, связанных с изменениями микросреды, анализ взаимосвязи микро- и макросреды. Их решение будет способствовать развитию стратегического менеджмента и внедрению его подходов в практику предприятий фармацевтической отрасли.

**Ключевые слова:** микросреда предприятия; PEST-анализ; SWOT-анализ; CLCP-анализ; фактор влияния; аптечная отрасль.

## Development of methods for analysis of microenvironment of an enterprise on the example of establishment in the pharmacy industry

**O. A. Zinchenko, U.D. Malyshko**

*Oles Honchar Dnepropetrovsk National University,  
Dnipro, Ukraine*

Under modern conditions of business operations, an analysis of environment of an enterprise is getting more and more important. This is an initial phase in the formation of strategy of the enterprise, since it provides for the appropriate basis to define the mission and goals of its functioning. Existing methods of analysis, however, are more focused on the factors in macro environment; as for the microenvironment, it is examined comprehensively, not accentuating its exceptional role in the process of management decision-making. This predetermines the need to develop methodologies and approaches to diagnosing the environment of business, their approbation under conditions of a particular enterprise.

The aim of present work is to develop, based on the methods of SWOT and PEST analysis, a new technique, which will make it possible to assess the impact of factors in microenvironment on the results of current and future activities of an enterprise in the pharmacy industry.

We developed a new technique for CLCP-analysis, by using which one it is possible to assess the impact of factors in microenvironment on the results of current and future activity of an enterprise. To conduct a new analysis, four groups of factors in microenvironment were isolated, which in case of their change are capable of affecting the activity of an enterprise. These are factors of influence from consumers, legislation, competitors and providers.

An algorithm for conducting the CLCP-analysis is proposed, which includes five stages: identification of factors that may affect activity of the company; analysis of significance and a degree of influence of each factor; assessment of probability in the changes of factors; evaluation of real significance of the factor; compiling a consolidated table of CLCP-analysis. We devised a tabular form for the representation of information related to CLCP-analysis.

This technique was verified under conditions of an establishment in the pharmacy industry. We found factors that may affect the company the most in the event of changes – this is the occurrence of new consumer requirements to the product range, increased state taxes, the use of new technologies in service sector by competitors and failure to supply the goods on time by suppliers. A ranking of these factors was conducted based on the method of expert estimations. We proposed actions for the enterprise to minimize threats and utilize possibilities that may occur due to changes in microenvironment.

In contrast to others, method proposed by Authors will make it possible to assess in full and comprehensively the factors in microenvironment and refine the processes that take place in it. It might be used for business diagnosis when developing competitive strategy of the enterprise.

Important scientific tasks of both theoretical and applied nature in future implementation of the given methodology is the cost assessment of influence of each factor in the microenvironment of a pharmaceutical company, development of mechanisms to minimize the risks associated with changes in microenvironment, analysis of interrelation between the micro- and micro-environment. Their fulfillment will contribute to the development of strategic management and implementation of its approaches in the practice of enterprises in the pharmaceutical industry.

**Keywords:** microenvironment; PEST-analysis; SWOT-analysis; CLCP-analysis; factor of influence; pharmacy industry.

## Вступ

Кожна організація перебуває в певному середовищі, яке залежно від того, чи входять його елементи до складу організації, поділяють на внутрішнє та зовнішнє. Останнє значно складніше та небезпечніше і, у свою чергу, його поділяють на мікро- та макросередовище.

Мікросередовище підприємства включає елементи, які безпосередньо впливають на операції, здійснені всередині організації. Дуже важливо вміти оцінити вплив цих елементів для вчасного зниження їх негативного впливу на підприємство.

Ще у працях класиків менеджменту наголошено на важливість аналізу зовнішнього середовища. Пітер Друкер у виданні «Завдання менеджменту в XXI столітті» зазначив: «Стратегія повинна ґрунтуватися на інформації про ринки, споживачів і неспоживачів; технології у своїй галузі і інших галузях; світові фінанси і зміни світової економіки» (Drucker, 1999) [1] (тут і далі переклад наш. – Авт.). Видатний представник Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у стратегічному керуванні особливу роль відводив аналізу конкурентного середовища: «Конкурентна стратегія – сфера першорядної уваги менеджерів. У вирішальній мірі вона залежить від тонкого розуміння характеру галузей і конкурентів» (Porter, 1980) [2]. Проблеми взаємодії організації із зовнішнім середовищем розглянув і один із засновників концепції стратегічного керування Ігор Ансофф: «Можна бути впевненим тільки в тому, що зовнішнє середовище завжди готує якісь несподіванки. На рівні V відомо вже настільки багато, що можна підрахувати прибутки і збитки як від ситуації, що виникла, так і від намічених контрзаходів. На рівні IV відомо досить, щоб прийняти конкретні заходи у відповідь навиниклу небезпеку або відкриті можливості» (Ansoff, 1988) [3]. На взаємовпливі стратегії організації та зовнішнього середовища наголосив і провідний автор наукових праць у сфері маркетингу й рекламних технологій Річард Холл: «Навколишнє середовище – об'єкт фактичних, спробних і, можливо, навіть ненавмисних маніпуляцій з боку організацій, які перебувають у ній» (Hall, 2001) [4].

Аналіз зовнішнього середовища – центральне питання наукової дискусії у сфері стратегічного керування і на сьогоднішній день. Діагностика середовища стосовно корпоративної стратегії (Dyson, 2000) [5], (Carton, & Hofer, 2006) [6], (Chenhall, & Langfield-Smith, 2007) [7], (Friedl, & Biloslavo, 2009) [8], (Efendioglu, & Karabulut, 2010) [9], інструменти діагностики і можливості їх застосування в конкретних умовах (Frost, 2003) [10], (Ittner, & Larcker, 1998) [11], (Aldehayyat, & Anchor, 2008) [12] – поширені об'єкти такого аналізу. Спільне в цих дослідженнях – зосередження основної уваги на аналізі макросередовища. Мікросередовище розглянуто в них у контексті взаємодії з макросередовищем.

Підґрунтям акцентування на макроекономічному аналізі є віра у визначення практики маркетинг-менеджменту на рівні окремої фірми значною мірою зовнішніми факторами, усередині яких вона функціонує. Ці зовнішні фактори – макроекономічні чинники, які керують структурою галузей і ринків, природою конкуренції, тобто мікросередовищем (Baker, 1999) [13].

Серед найвідоміших методів аналізу зовнішнього середовища дуже часто згадують методи SWOT і PEST. Незважаючи на поширеність, їх багато критикують останнім часом. Менеджери-практики серед недоліків цих методів називають: суб'єктивність (Fehring, 2007) [14], поверховість (Fleisher, & Bensoussan, 2002) [15], безсистемність (Hill, & Westbrook, 1997) [16], (Armstrong, 1984) [17] та автономність (Finnegan, 2010) [18]. Ситуація ускладнена незначною увагою науковців до імплементації цих методів для аналізу мікросередовища окремих галузей і сфери діяльності, враховуючи їх специфіку й конкретні фактори впливу. Так, у працях, присвячених

стратегічному керуванню підприємствами фармацевтичної галузі, досліджено проблеми впровадження медичної інформатики (Ma, Han, & Ma, 2015) [19], застосування інструментів стратегічного аналізу в розвитку якості медичного обслуговування (Swysen et al., 2012) [20], формування цілей у розвитку фармацевтичного бізнесу (Khandooobhai, & Weber, 2014) [21] тощо. Однак інформація про методи, найбільш придатні для аналізу факторів мікросередовища у сфері фармацевтичного бізнесу, майже відсутня.

## Постановка завдання

Мета роботи – розробка на основі методів SWOT і PEST аналізу нової методики, яка дозволить оцінити вплив факторів мікросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства аптечної галузі.

## Об'єкт дослідження

Методичний інструментарій стратегічного планування у фармацевтичній галузі.

## Наукова гіпотеза

Для оцінки зовнішнього середовища та його впливу на підприємство виділяють безліч методів. Один із найзручніших і найпоширеніших методів оцінки зовнішнього середовища – PEST-аналіз. Результати, одержані після застосування цього методу, дозволяють підприємству оцінити зовнішньоекономічну ситуацію, що склалася у сфері його діяльності. Проте цей метод бере до уваги лише фактори макросередовища підприємства, а фактори мікросередовища залишаються непроаналізованими.

Для аналізу мікросередовища зазвичай застосовують індекс стійкості, що допомагає з'ясувати здатність підприємства протистояти змінам факторів мікросередовища. Утім за допомогою цього методу не можна передбачити можливі зміни в його мікросередовищі, оцінити ступінь їх впливу та визначити перспективні дії підприємства у відповідь на вплив даних змін. Також загрози та можливості, що надходять із мікросередовища підприємства, – це частина SWOT-аналізу, який до того ж досліджує сильні та слабкі сторони підприємства. При цьому SWOT-аналіз визначає силу впливу факторів на підприємство та надає рекомендації щодо зменшення їх негативної дії на його діяльність. Недолік цього методу – він не дозволяє виокремити фактори мікросередовища, їх досліджують разом із факторами макросередовища та окремо на мікросередовищі увагу не зосереджують. Тому доцільна розробка методики аналізу, що дозволить оцінити саме вплив факторів мікросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Для цього можна запропонувати розробити на основі PEST-аналізу новий метод аналізу, що буде досліджувати мікросередовище підприємства, ступінь його впливу й надаватиме рекомендації щодо зменшення негативних наслідків цього впливу. При цьому аналіз можна проводити таким самим методом, просто замінивши фактори впливу.

## Методи та інформаційні джерела дослідження

Для збирання інформації застосовано техніку опитування, яка належить до бізнес-діагностики. Було складено анкету для опитування фахівців аптечної галузі. Респонденти – працівники 10 аптек (м. Дніпро, Україна). Опитування також проведено в он-лайн режимі. Для групування факторів впливу мікросередовища застосовано інструменти SWOT і PEST-аналізу і власної розробки авторів – CLCP-аналізу.



## Теоретична модель

Для проведення нового аналізу було виділено чотири групи факторів мікросередовища, які в разі своєї зміни здатні впливати на діяльність підприємства. Це фактори впливу

споживачів, конкурентів, постачальників і законодавства країни. Назва нового аналізу – CLCP-аналіз – походить від перших літер чотирьох англійських слів, що позначають дані групи факторів мікросередовища (табл. 1).

Таблиця 1

### Розшифрування назви CLCP-аналізу\*

Абревіатура	Назва групи англійською	Назва групи українською
C	Consumers	Споживачі
L	Legislation	Законодавство та державні органи
C	Competitors	Конкуренти
P	Providers	Постачальники

\*Розробили автори.

Увесь процес проведення CLCP-аналізу можна умовно розділити на п'ять етапів:

I. Визначення факторів, які можуть впливати на діяльність компанії. Для здійснення першого етапу слід обрати перелік факторів, які у разі своєї зміни зможуть найбільше вплинути на продажі та прибуток підприємства у довгостроковій перспективі (3–5 років). Далі необхідно розділити ці фактори на чотири групи: фактори з боку споживачів, конкурентів, постачальників і законодавства країни.

II. Аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактора. Даючи оцінку факторам, необхідно враховувати не лише їх реальний стан, але й прогнозувати можливі зміни кожного фактора на декілька років уперед. Саме тому так важливо, щоб у проведенні CLCP-аналізу брали участь експерти галузі або персонал компанії, що давно взаємодіє з факторами усіх чотирьох груп.

Після того як усі фактори, здатні впливати на продажі та прибуток компанії, обрано, необхідно оцінити силу впливу кожного з них за шкалою від 1 до 3:

- 1 – вплив фактора незначний, будь-які його зміни майже не вплинуть на діяльність підприємства;
- 2 – тільки значні зміни фактора вплинуть на продажі та прибуток підприємства;
- 3 – вплив фактора високий, будь-які коливання обумовлять значні зміни у продажах та прибутку підприємства. Важливе правило – фактори, які зовсім не впливають на діяльність підприємства, в таблицю не вносять. Оцінка сили впливу факторів – суб'єктивна експертна оцінка.

III. Оцінка імовірності змін факторів. Імовірність коливань оцінюють за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальну імовірність зміни фактора мікросередовища, а 5 – максимальну. Експертами повинні бути особи, які мають певний досвід роботи в галузі та у будь-якому напрямі роботи. Після виставлення експертами оцінок в окремому стовпці розраховують їх середнє арифметичне значення.

IV. Оцінка реальної значущості фактора. Наступний крок – обчислення реальної значущості кожного фактора (зваженої оцінки). Її розраховують множенням середньої оцінки фактора на питому вагу його впливу. Аналіз величини зваженої оцінки дозволяє визначити необхідність приділення уваги та контролю фактора зміни мікросередовища з боку керівництва підприємства. Чим більша зважена оцінка фактора, тим більше уваги й зусиль слід приділити зменшенню негативного впливу фактора на підприємство.

V. Складання зведеної таблиці CLCP-аналізу. Останній етап аналізу – надання результатам розрахунків матричного вигляду. Усі фактори розміщують у таблиці за зменшенням їх важливості. Проте зведена таблиця CLCP-аналізу не означає його завершення. Після того як її побудовано, необхідно зробити висновки:

охарактеризувати можливий вплив кожного фактора на компанію та спланувати дії, які необхідно здійснити, аби зменшити вплив фактора й максимально використати його позитивний вплив на діяльність компанії.

## Інтерпретація результатів дослідження

У межах дослідження проведено CLCP-аналіз закладу аптечної галузі. Факторами, що найбільше можуть вплинути на компанію із боку споживачів, виявились поява нових вимог до асортименту, зміна вимог до обслуговування й можлива невдоволеність споживачів ціною товарів. У разі зміни законодавства найбільш імовірний вплив таких факторів, як обмеження місць продажу лікарських засобів, підвищення податків і посилення нагляду державними закладами за додержанням законодавства підприємствами. Конкуренти можуть негативно вплинути на діяльність підприємства шляхом застосування нових технологій у сфері обслуговування, уведення нових економічних пропозицій і проведення антиреклами конкурентів. Негативними факторами стосовно підприємства з боку постачальників можна вважати несвоєчасне постачання товару, відмова від інвестування та постачання некваліфікованих трудових ресурсів.

Нижче наведено результати CLCP-аналізу підприємства (табл. 2). Вплив усіх наведених факторів – негативний для підприємства. Експертами, які оцінювали імовірність впливу фактора, стали завідувач аптеки й два фармацевти. Після проведення розрахунку зваженої оцінки факторів, що характеризує ступінь їх важливості для компанії, фактори всіх чотирьох груп було розміщено в порядку зменшення їх важливості для діяльності підприємства (табл. 3). Із боку споживачів найвпливовіший для підприємства фактор – поява нових вимог споживачів до асортименту, із боку змін у законодавстві – підвищення податків, із боку конкурентів – застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування, із боку постачальників – несвоєчасне постачання товару.

У табл. 4 наведено можливі дії підприємства у відповідь на вплив споживачів, законодавства і державних органів країни, конкурентів і постачальників. Водночас можливі зміни у галузі, що можуть відбутися в результаті впливу факторів, не охарактеризовано. Це можна пояснити тим, що чинники мікросередовища впливають безпосередньо на підприємство, яке вони оточують та з яким взаємодіють, а не на всю галузь. У разі проведення PEST-аналізу обов'язкове дослідження можливих змін у галузі, адже фактори макросередовища не мають специфічного характеру стосовно конкретного підприємства, хоча ступінь їх впливу на підприємство різний. Результат CLCP-аналізу підприємства – вибір основних факторів зовнішнього мікросередовища, що можуть створювати загрози для компанії у майбутньому. Чинниками, які можуть найбільше вплинути на підприємство у разі певних змін, є поява нових вимог споживачів до асортименту, підвищення державою податків, застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування та несвоєчасне постачання товару постачальниками.

Таблиця 2

CLCP-аналіз підприємства*						
Фактор	Вплив	Оцінка				
		експертна			середня	зважена
		1	2	3		
С – споживачі						
Поява нових вимог споживачів до асортименту	3	4	3	2	3	0,39
Зміна вимог споживачів до обслуговування	1	1	2	1	1	0,04
Незадоволеність споживачів ціною товару	2	4	1	4	3	0,26
L – законодавство і державні органи						
Обмеження місць продажу лікарських засобів	2	1	2	2	2	0,17
Підвищення податків	3	3	2	5	3	0,39
Посилення нагляду державними закладами за додержанням законодавства підприємствами	1	1	2	1	1	0,04
С – конкуренти						
Застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування	2	4	3	2	3	0,26
Уведення конкурентами нових економічних пропозицій	2	3	2	1	2	0,17
Проведення конкурентами антирекламних акцій стосовно опонентів	1	1	2	1	1	0,4
Р – постачальники						
Невчасне постачання товару постачальниками	3	2	3	4	3	0,39
Відмова партнерів від інвестування	1	3	1	2	2	0,08
Постачання ринком праці некваліфікованих трудових ресурсів	2	1	1	3	2	0,17

\*Розробили автори.

Таблиця 3

Зведена таблиця CLCP-аналізу мікросередовища підприємства*			
Споживачі		Законодавство і державні органи	
Фактор	Зважена оцінка	Фактор	Зважена оцінка
Поява нових вимог споживачів до асортименту	0,39	Підвищення податків	0,39
Незадоволеність споживачів ціною товару	0,26	Обмеження місць продажу лікарських засобів	0,17
Зміна вимог споживачів до обслуговування	0,04	Посилення нагляду державними закладами за додержанням законодавства підприємствами	0,04
Конкуренти		Постачальники	
Застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування	0,26	Невчасне постачання товару постачальниками	0,39
Уведення конкурентами нових економічних пропозицій	0,17	Постачання ринком праці некваліфікованих трудових ресурсів	0,17
Проведення конкурентами антирекламних акцій стосовно опонентів	0,04	Відмова партнерів від інвестування	0,08

\*Розробили автори.

У табл. 4 наведено можливі дії підприємства для мінімізації шкоди від імовірних загроз і ефективного використання можливостей, що можуть виникнути у зв'язку зі змінами у мікросередовищі підприємства.

## Висновки

Для оцінки зовнішнього середовища та його впливу на підприємство виділяють безліч методів, проте усі вони мають істотні недоліки. PEST-аналіз бере до уваги лише фактори макросередовища підприємства, а фактори мікросередовища залишаються непроаналізованими. SWOT-аналіз не виокремлює фактори мікросередовища, а досліджує їх разом із макросередовищем, що не дозволяє цілком на них зосередитись. CLCP-аналіз дозволяє оцінити саме вплив факторів мікросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

У результаті проведення CLCP-аналізу підприємства аптечної галузі встановлено чинники, які можуть найбільше вплинути на підприємство в разі зміни: поява нових вимог споживачів до асортименту, підвищення державою податків, застосування

конкурентами нових технологій у сфері обслуговування та несвоечасне постачання товару постачальниками. Також було запропоновано можливі дії підприємства для мінімізації шкоди від можливих загроз і для повного використання можливостей, що можуть виникнути у зв'язку зі змінами у мікросередовищі підприємства.

На відміну від інших запропонована авторами методика дозволяє повніше оцінити фактори мікросередовища та деталізувати процеси, які в ньому відбуваються. Вона може бути застосована для здійснення бізнес-діагностики під час розробки конкурентної стратегії підприємства.

Важливі наукові завданнями як теоретичного, так і прикладного характеру в перспективі реалізації даної методики – вартісна оцінка впливу кожного фактора мікросередовища на фармацевтичне підприємство, розробка механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних зі змінами мікросередовища, аналіз взаємозв'язку мікро- і макросередовища. Їх виконання сприятиме розвитку стратегічного менеджменту і впровадженню його підходів у практику підприємств фармацевтичної галузі.

Таблиця 4

**Перспективні дії підприємства у відповідь на вплив споживачів, законодавства і державних органів країни, конкурентів і постачальників\***

Фактор (за зменшенням його зваженої оцінки)	Можливі зміни в компанії	Можливі відповідні дії компанії
<b>Споживачі</b>		
Поява нових вимог споживачів до асортименту	Зменшення прибутку через втрату клієнтів	Збільшення асортименту
Незадоволеність споживачів ціною товару	Зменшення прибутку через зменшення продажів	Відмова від подальшого підвищення цін і введення системи знижок
Зміна вимог споживачів до обслуговування	Зменшення прибутку через втрату клієнтів	Уведення нової системи обслуговування, наприклад апаратів автоматичного продажу ліків
<b>Законодавство і державні органи</b>		
Підвищення податків	Зменшення прибутку у результаті збільшення суми відрахувань до державного бюджету	Збільшення націнки на товари для збільшення прибутку
Обмеження місць продажу лікарських засобів	Закриття аптечного пункту у лікарні швидкої допомоги	Розширення мережі аптек
Посилення нагляду державними закладами за додержанням законодавства підприємствами	Штрафування за незначні правопорушення	Жорсткіший контроль керівництва за діяльністю підприємства
<b>Конкуренти</b>		
Застосування конкурентами нових технологій у сфері обслуговування	Втрата клієнтів та зменшення прибутку	Ознайомлення із новими технологіями та їх провадження у відповідь
Уведення конкурентами нових економічних пропозицій	Зменшення кількості лояльних покупців аптеки	Уведення дисконтної системи знижок постійним клієнтам
Проведення конкурентами антирекламних акцій стосовно опонентів	Втрата клієнтів і зменшення прибутку	Проведення рекламних акцій для створення позитивного іміджу
<b>Постачальники</b>		
Невчасне постачання товару постачальниками	Зменшення асортименту товарів	Внесення в контракт санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань сторонами
Постачання ринком праці некваліфікованих трудових ресурсів	Відмова споживачів від користування послугами аптеки	Проведення заходів із підвищення кваліфікації робітників
Відмова партнерів від інвестування	Зменшення обсягу закупівель товарів та відповідно продажів	Залучення нових ділових партнерів

\*Розробили автори.

## Бібліографічні посилання

- Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. Н. Макаровой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
- Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
- Ansoff, H. The new corporate strategy [Text] / H. Ansoff, E. McDonnell. – New York: Wiley, 1988. – 258 p.
- Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Р. Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
- Dyson, R. G. Strategy, performance and operational research [Text] / R. G. Dyson // J. of the Operational Research. 2000. – № 51(1). – P 5–11.
- Carton, R. Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research [Text] / R. Carton, C. Hofer. – Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2006. – 136 p.
- Chenhall, R. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach [Text] / R. Chenhall, K. Langfield-Smith // J. of Accounting, Organizations and Society. – 1988. – № 23 (3). – P. 243–264.
- Friedl, P. Association of Management Tools with the Financial Performance of Companies: The Example of the Slovenian Construction Sector [Text] / P. Friedl, R. Biloslavo // J. of Managing Global Transition. – 2009. – № 7 (4). – P. 383–402.
- Efendioglu, A. Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey [Text] / A. Efendioglu, A. Karabalut // International J. of Business and Management. – 2010. – № 5 (4). – P. 3–12.
- Frost, F. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study [Text] / F. Frost // J. of Strategic Change. – 2003. – 12 (1). – P. 49–62.
- Ittner, C. D. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction [Text] / C. D. Ittner, D. F. Larcker // J. of Accounting Research. – 1998. – № 36. – P. 1–46.
- Aldehayyat, J. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use [Text] / J. Aldehayyat, J. Anchor // Strategic Change J. – 2008. – № 17 (7–8). – P. 282–293.
- Бейкер, М. Маркетинг [Текст] / М. Бейкер; под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
- Fehrer, D. Six steps to better SWOTs [Text] / D. Fehrer // Competitive Intelligence Mag. – 2007. – Vol. 10. – №1. – P. 54–57.

15. Fleisher, C. S. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition [Text] / C. S. Fleisher, B. E. Bensoussan. – Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ. – 2002. – P. 36–45.
16. Hill, T. SWOT analysis: it's time for a product recall [Text] / T. Hill, R. Westbrook // *Long Range Planning*. – 1997. – Vol. 30. – № 1. – P. 46–52.
17. Armstrong, J. S. Don't do SWOT: a note on marketing planning [Electronic resource] / J. S. Armstrong. – 1984. – Access mode: <http://manyworlds.com/exploreco.aspx?coid¼CO85041445304> – Title from the screen.
18. Finnegan, M. F. Evaluating SWOT's value in creating actionable, strategic intelligence [Text] / M. F. Finnegan // MSc thesis. – Mercyhurst College, Erie, PA. – 2010.
19. Ma, X. SWOT Analysis on Medical Informatics and Development Strategies [Text] / X. Ma, Z. Han, H. Ma // *Higher Education Studies*. – 2015. – Vol. 5. – № 2. – P. 21–24.
20. Swysen, K. The use of a SWOT analysis as a strategic management tool in mental health care [Text] / K. Swysen, B. Lousbergh, S. Deneckere, K. Vanhaecht // *International J. of Care Coordination*. – 2012. – Vol. 16. – № 4. – P. 146–151.
21. Khandoobhai, A. Issues Facing Pharmacy Leaders in 2014: Suggestions for Pharmacy Strategic Planning [Text] / A. Khandoobhai, R. Weber // *Hosp Pharm*. – 2014. – № 49(3). – P. 295–302.

## References

- Aldehayyat, J., & Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change Journal*, 17 (7-8), 282-293. doi:10.1002/jsc.833.
- Ansoff, H Igor, & McDonnell, Edward J (1988). *The new corporate strategy*. New York, the USA: Wiley.
- Armstrong, J. S. (1984). 'Don't do SWOT: a note on marketing planning'. *ManyWorlds.com-The Knowledge Network for Thought Leaders on Business Strategy, Innovation and Futures*.
- Carton, R., & Hofer, C. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith., K. (1998). *The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques*

- and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 243-264. doi:10.1016/S0361-3682(97)00024-X.
- Dyson, R. G. (2000). Strategy, performance and operational research. *Journal of the Operational Research*, 51(1), 5–11. doi:10.1057/palgrave.jors.2600916.
- Efendioglu, A., & Karabalut, A. (2010). Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey. *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 3-12. doi:10.5539/ijbm.v5n4p3.
- Fehrer, D. (2007) Six steps to better SWOTs. *Competitive Intelligence Magazine*, 10 (1), 54-57.
- Finnegan, M.F. (2010) Evaluating SWOT's value in creating actionable, strategic intelligence. MSc thesis, Mercyhurst College, Erie, PA.
- Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. (2002). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Friedl, P., & Biloslavo, R. (2009). Association of Management Tools with the Financial Performance of Companies: The Example of the Slovenian Construction Sector. *Journal of Managing Global Transition*, 7 (4), 383-402.
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Journal of Strategic Change*, 12 (1), 49-62. doi:10.1002/jsc.607.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997) SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30 (1), 46-52.
- Iltner, C. D., & Larcker, D., F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-46. doi:10.2307/2491304.
- Khandoobhai A., & Weber R. J. (2014) Issues Facing Pharmacy Leaders in 2014: Suggestions for Pharmacy Strategic Planning. *Hosp Pharm*. 2014 Mar; 49(3), 295–302. doi:10.1310/hpj4903-295.
- Ma, X., Han, Z., & Ma, H. (2015). SWOT Analysis on Medical Informatics and Development Strategies. *Higher Education Studies*, 5(2). doi:10.5539/hes.v5n2p21.
- Swysen K., Lousbergh B., Deneckere S., & Vanhaecht K. (2014) The use of a SWOT analysis as a strategic management tool in mental health care. *International Journal of Care Coordination*, 16(4), 146-151. doi:10.1258/jicp.2012.012009.